



Herbsttagung 2023

Kloster Holzen, 07.11. 2023



# Agenda



- **ZDF zur Mitarbeiterbindung**
- **Mitarbeiterbindung stärken**
- **Mitarbeiterfindung: Möglichkeiten, Denkanstöße, Diskussionspunkte....**

# ZDF zur Mitarbeiterbindung

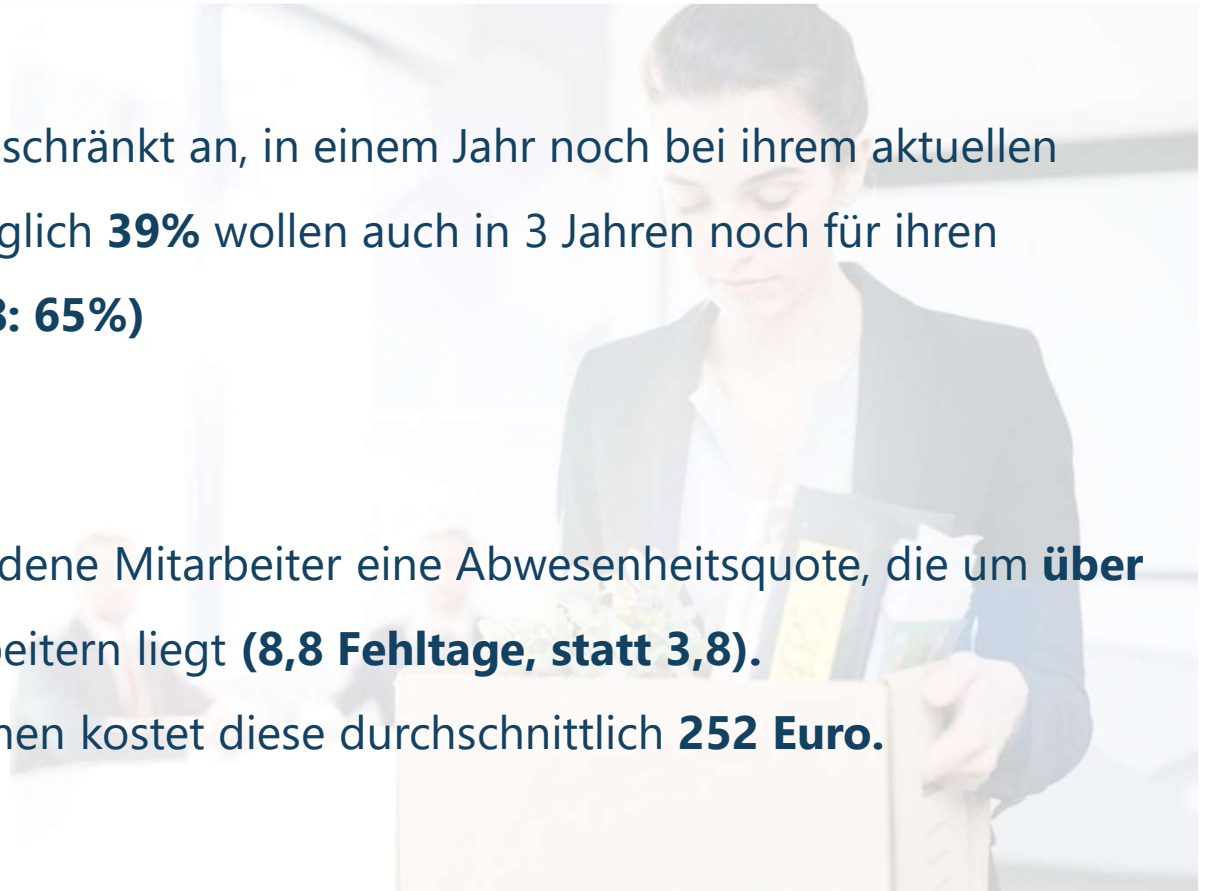


## Gallup Studie 2022:

Nur **55%** der Befragten geben uneingeschränkt an, in einem Jahr noch bei ihrem aktuellen Arbeitgeber zu sein. **(2018: 78 %)** Lediglich **39%** wollen auch in 3 Jahren noch für ihren aktuellen Arbeitgeber tätig sein. **(2018: 65%)**

Laut der **Gallup Studie** haben unzufriedene Mitarbeiter eine Abwesenheitsquote, die um **über 130%** über der von zufriedenen Mitarbeitern liegt **(8,8 Fehltage, statt 3,8)**.

**Jeder Fehltag** in deutschen Unternehmen kostet diese durchschnittlich **252 Euro**.

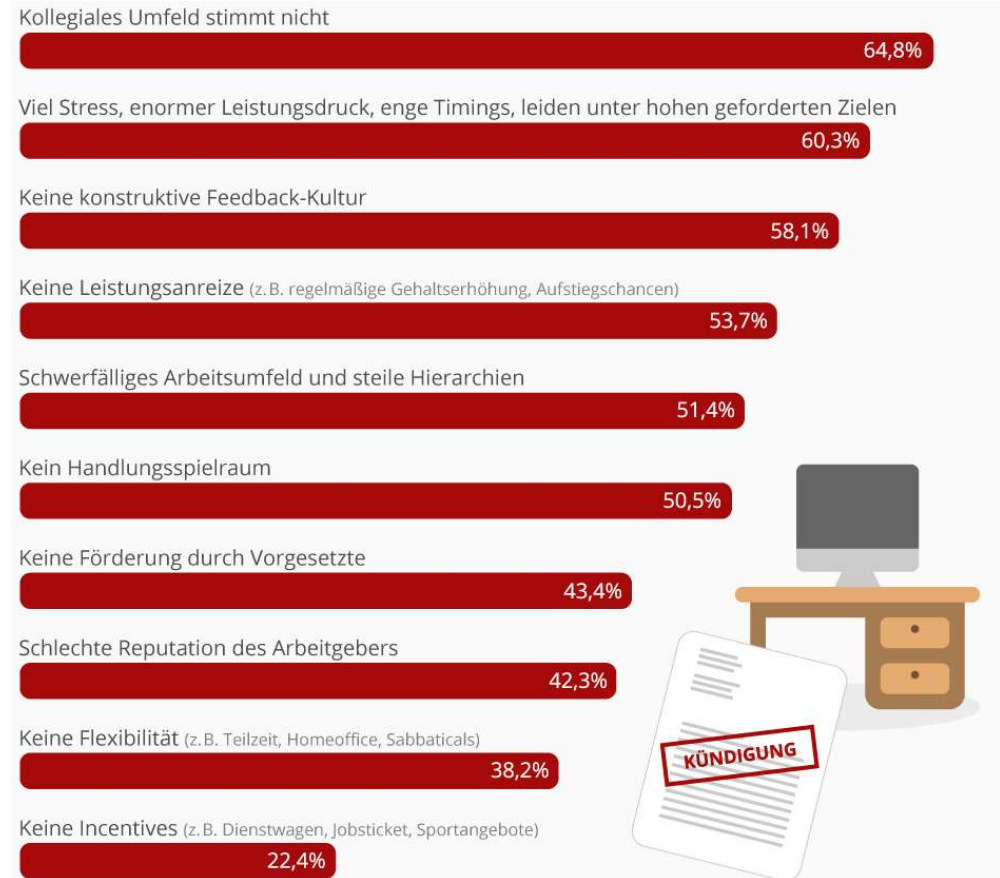


# ZDF zur Mitarbeiterbindung

## Warum Mitarbeiter:innen kündigen



Umfrage von **Towers Perrin 2022**  
unter 3000 deutschen  
Arbeitnehmer:innen:  
**Fast die Hälfte** der Arbeitnehmer:innen  
sind bereit, den Arbeitsplatz zu  
wechseln!



# Mitarbeiterbindung stärken: Individualisierung der Arbeit



- Flexibilität bezüglich Arbeitszeiten und Arbeitsort
- Weiterbildungsangebote
- Gesundheitsfördernde Angebote
- Zusätzliche Versicherungen: Altersvorsorge, Zusatzkrankenversicherung, Gruppenversicherungen...
- Lebensarbeitszeitskonto
- Spezielle Angebote für ältere Mitarbeitende, die früher in Rente gehen wollen
- Spezielle Angebote für Mitarbeitende, die auch nach dem Eintritt ins offizielle Rentenalter weiterarbeiten möchten, z.B. als Urlaubs- oder Krankheitsvertretung, mit einer geringen Stundenzahl oder auch besondere Aufgaben übernehmen

## ZDF zur Mitarbeiterbindung



**28%** der Bewerber treten nach Vertragsabschluss die neue Stelle nicht an

**5%** neuer Mitarbeiter verlassen nach einem desaströsen ersten Arbeitstag das Unternehmen sofort

**20%** neuer Mitarbeiter verlassen innerhalb der ersten 45 Tage eines neuen Beschäftigungsverhältnisses das Unternehmen

Fast **einer von drei** neuen Mitarbeitern wird das Unternehmen vor dem Ende des **ersten Jahres** verlassen

**88%** der Unternehmen haben kein Budget fürs Onboarding

**Muss ein Mitarbeiter ersetzt werden, kostet dies ein Unternehmen zwischen 50% und 150% des Jahresgehalts des verlassenden Mitarbeiters!**

# Mitarbeiterbindung stärken

## Die erste wichtige Maßnahme: „Pre“- Onboarding



**Bleiben Sie ab Vertragsschließung in Kontakt!**

Regelmäßige Infos zum Unternehmen

Vorab schon wichtige Termine zusenden

Paten suchen

Einarbeitungsplan

1. Arbeitstag?

Checkliste erstellen



# Onboarding beginnt schon mit der Vertragsunterzeichnung



Sie haben viel Zeit und Geld in die Mitarbeitersuche und -auswahl investiert und nun ist der Arbeitsvertrag unterzeichnet. Bald ist Ihr neuer Mitarbeiter „an Bord“.

Schon jetzt beginnt der **Onboarding-Prozess**:

Bleiben Sie bis zum tatsächlichen Eintritt mit dem neuen Mitarbeiter in Kontakt!

Lassen Sie ihm regelmäßig Informationen über Ihr Unternehmen zukommen, z.B. Mieterzeitung, Geschäftsbericht, Updates Ihrer Homepage....

Informieren Sie ihn, dass sein Laptop und sein Handy bereits bestellt/ eingetroffen sind und sein Arbeitsplatz eingerichtet wird, dass das Team über seinen Eintritt informiert ist und sich freut, ihn bald zu begrüßen...

**Hauptsache, Sie bleiben mit ihm in Kontakt!**



# Onboarding: Die ersten Tage im neuen Unternehmen entscheiden...



VdW Bayern Treuhand

Treuhandstelle für Wohnungsunternehmen  
in Bayern GmbH

# Mitarbeiterbindung stärken: Führung als wichtiger Bindungsfaktor



Führungshaltung &  
Führungsverhalten:  
**Schatzsucher  
oder Fehlersucher??**

Die Führungskraft  
als Coach

Führungskultur im  
Unternehmen &  
Umgang mit Hierarchie



Vertrauen  
versus Kontrolle

Feedback-Kultur

Wertschätzung

Stimmt das Gehalt???

# Mitarbeiterbindung stärken: Führungshaltung und -verhalten



## ✓ Überdenken Sie Ihre eigene Führungshaltung

- Bin ich **Schatzsucher oder Fehlersucher**?
- Wie gehe ich mit dem Spagat „**Vertrauen versus Kontrolle**“ um?
- Haben wir ein **einheitliches Führungsverständnis** im Unternehmen?
- Wie ist unser gemeinsames **Hierarchieverständnis**?
- Gehe ich/ gehen wir mit unseren Mitarbeitenden **in Beziehung**?
- Wie zeige ich /zeigen wir **Offenheit, Vertrauen, Loyalität und Wertschätzung**?

# Mitarbeiterbindung stärken



## ✓ Stellen Sie sicher, dass das Gehalt stimmt!

Gerade junge Mitarbeiter verdienen im Vergleich zu älteren Kollegen bei gleicher Leistung häufig weniger. Eine gute Leistung sollte auch über Gehaltssteigerungen gewürdigt werden. **Geld ist ein Hygienefaktor, kein Motivationsfaktor.**

Aber wenn diese Rahmenbedingung nicht passt, wird es für Sie schwierig, Mitarbeitende in Ihrem Unternehmen zu halten.

## ✓ Coachen Sie Ihre Mitarbeitenden!

Coachen Sie Ihre Mitarbeitende dahin, dass sie Klarheit über ihre **Ziele** haben. Wohin möchte er/sie? Was möchte er/sie tun? Wofür brennt er/sie? Vielen Menschen fällt es viel leichter, zu artikulieren, was sie **nicht** wollen als zu kommunizieren, was sie **stattdessen** tun wollen. Nur wenn Sie beide die **Ziele und Beweggründe** kennen, können Sie zusammen daraufhin arbeiten.

# Mitarbeiterbindung stärken

## Das Kooperationsgespräch



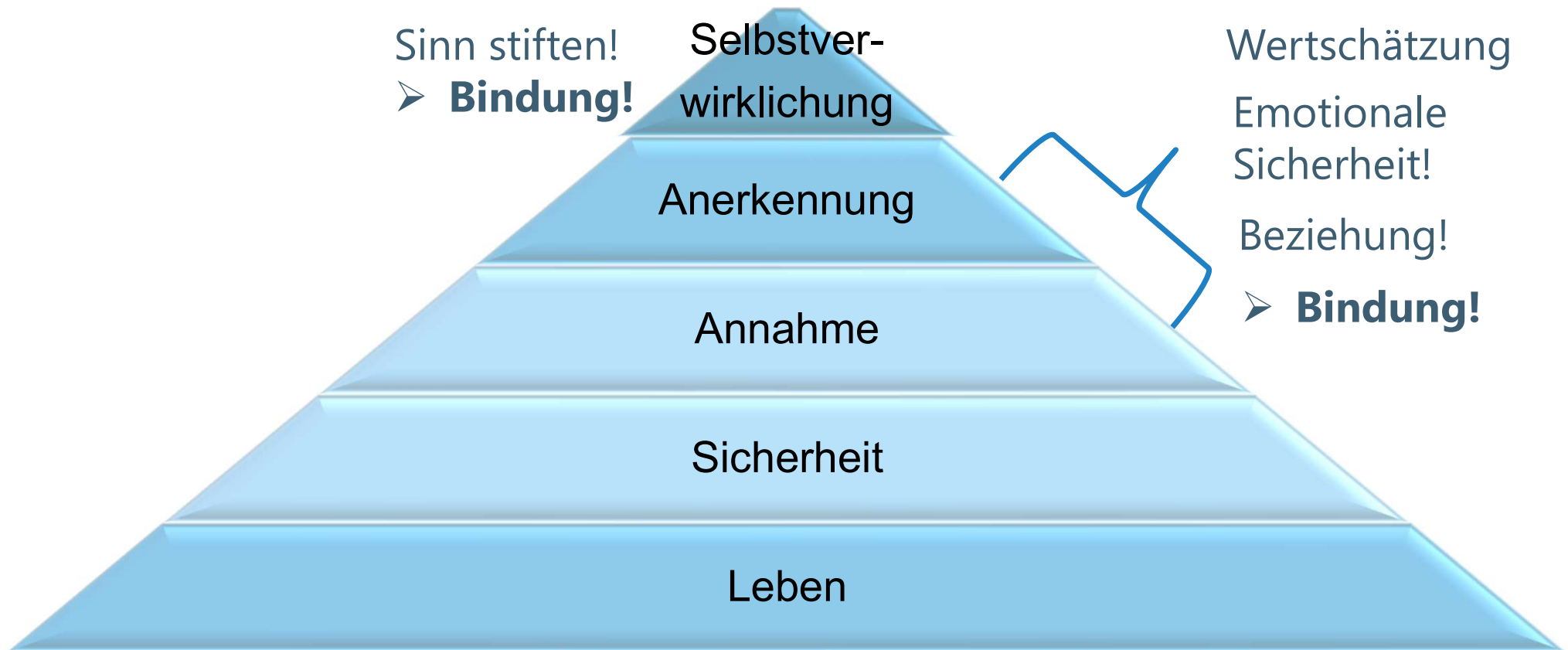
# Mitarbeiterbindung stärken: Das Kooperationsgespräch



- wird leider noch viel zu wenig genutzt!
- bietet eine hervorragende Gelegenheit zum gegenseitigen Austausch über die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden sowie über die beiderseitigen Wahrnehmungen zu Leistung und Verhalten
- ist ein Ausdruck hoher Wertschätzung
- trägt maßgeblich zur fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung bei
- bringt oft ungeahnte Potenziale zum Vorschein, die das Unternehmen weiterbringen können
- schafft Vertrauen und stärkt die Beziehung > schafft auch eine emotionale Bindung! („emotionale Sicherheit“)



# Mitarbeiterbindung stärken Auf Bedürfnisse achten!



# Menschliche Bedürfnisse sind unterschiedlich!



## Fragen Sie Ihre Mitarbeitenden:

- Was ist Ihnen wichtig?
- Was brauchen Sie, damit Sie in unserem Unternehmen erfolgreich und zufrieden sind?
- Was kann ich / können wir tun, um Sie zu unterstützen?

**VORSICHT!**

**Incentives und freiwillige Leistungen  
werden schnell zur Selbstverständlichkeit!!!**



# Mitarbeiterbindung stärken: Die Karriereplanung („Karrierepfade“)

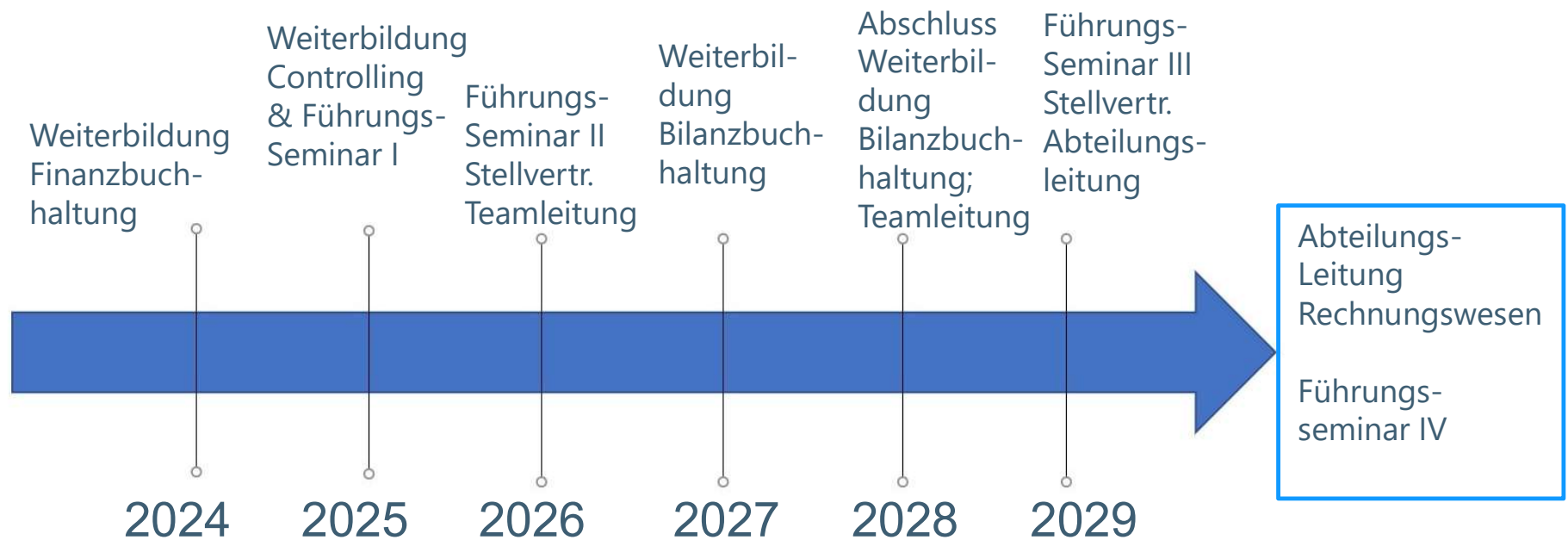


- wird leider noch viel zu wenig genutzt!
- bindet Mitarbeitende **langfristig** ans Unternehmen, indem die Weiterentwicklung verbindlich aufgezeichnet wird, die über mehrere Jahre hin angelegt ist
- schafft Zufriedenheit und Sinnstiftung für die Mitarbeitenden, da sie eine verlässliche Perspektive im Unternehmen haben
- die Karriereplanung ist nicht altersabhängig! Gerade Mitarbeitenden im letzten Drittel ihres Arbeitslebens erfahren hier große Wertschätzung und arbeiten an ihrer eigenen Karriere mit.
- So können auch Mitarbeitende möglichst lange im Unternehmen gehalten werden, wenn rechtzeitig über Arbeitsmodelle und –inhalte ab einem gewissen Alter gesprochen wird und verbindliche Schritte festgehalten werden
- **diese „Karrierepfade“ bieten Unternehmen UND Mitarbeitenden Sicherheit!**

# Mitarbeiterbindung stärken: Die Karriereplanung



## Ziel: Abteilungsleitung Rechnungswesen in 2030



„Karrierepfade“ auch für Mitarbeitende im letzten Drittel der Erwerbstätigkeit!!!

# Mitarbeiterbindung stärken: Werterahmen definieren



gemeinsame Werte geben Orientierung für alle Mitarbeitenden

„Ich bin stolz, bei meinem Unternehmen zu arbeiten.“  
diese Identifikation wird auch nach außen getragen > Personalmarketing

gemeinsame Werte steigern die Identifikation jedes Einzelnen mit dem Unternehmen

die Sinnhaftigkeit der Aufgaben im Unternehmen wird bewusst



# Mitarbeiterbindung stärken: Werterahmen definieren



- wird leider noch viel zu wenig genutzt!
- bietet eine hervorragende Gelegenheit zum gegenseitigen Austausch über die Vorstellungen von Zusammenarbeit im Unternehmen sowie mit externen Partnern
- der Prozess einer „Leitbildentwicklung“ stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl
- gemeinsame Werte geben Orientierung für alle Mitarbeitenden
- der Unternehmensauftrag steht im Mittelpunkt
- die Sinnhaftigkeit der Aufgaben im Unternehmen wird bewusst
- ein gemeinsames Werteverständnis schafft einen Fokus auf positive Dinge im Unternehmen
- gemeinsame Werte steigern die Identifikation jedes Einzelnen mit dem Unternehmen:  
„Ich bin stolz, bei meinem Unternehmen zu arbeiten.“
- diese Identifikation wird auch nach außen getragen > Personalmarketing



# Ein Werterahmen gibt Orientierung



Der soziale Auftrag ist sinnstiftend!

„Ich arbeite gerne hier, weil.....“



CSR  
(Corporate  
Social  
Responsibility):  
sozialer und  
wertebasierter  
Verantwortungsspielraum  
für alle Mitarbeitenden!

# Ein Werterahmen gibt Orientierung



Begriffe wie **CSR** (Corporate Social Responsibility), geistern seit vielen Jahren durch die Medien. Hier können wir als Wohnungswirtschaft punkten: die kommunalen Unternehmen mit ihrer qua Gesellschafterauftrag sozialen Verantwortung, aber auch die Genossenschaft mit einer sozialen Verantwortung für ihre Mitglieder.

Geben Sie Ihren Mitarbeitern **sozialen und wertebasierten Verantwortungsspielraum!**

- soziale Projekte, die Ihrem Unternehmen einen Nutzen bringen – nicht nur für interne Abläufe und Mieterzufriedenheit sondern auch für die Außenwahrnehmung.
- Mitarbeitende identifizieren sich so stärker mit ihrem Arbeitgeber, da sie sinnstiftende Ideen realisieren

# Ein Werterahmen gibt Orientierung



# Mitarbeiterbindung stärken: Die Mitarbeiterbefragung



Liefert schnell  
Ergebnisse,  
sie für alle sichtbar sind

fördert offene Feedback-Kultur  
versus Flurfunk!

kritische Punkte können  
offen gelegt  
und bearbeitet werden



fördert gemeinsame  
Entwicklung

bindet Mitarbeitende  
aktiv mit ein

ist nicht nur internes,  
sondern auch externes  
Personalmarketing!



# Mitarbeiterbindung stärken: Die Mitarbeiterbefragung



- wird leider noch viel zu wenig genutzt!
- bringt viele neue Erkenntnisse („Flurfunk...“) zum Vorschein, da anonym
- liefert schnell Ergebnisse, die für alle Mitarbeitenden sichtbar gemacht werden und somit Anlass zur Diskussion und Weiterentwicklung aller sind
- kritische Punkte können offen gelegt und bearbeitet werden
- bietet eine gute Basis für Führungskräfte, mit den Mitarbeitenden ins Gespräch zu gehen und die Feedback-Kultur zu fördern
- wird regelmäßig wiederholt, um Fortschritte zu verfolgen und sichtbar zu machen
- kann gleichzeitig als Personalmarketing-Instrument genutzt werden, indem die positiven Eindrücke nach außen kommuniziert werden (Homepage)

## Mitarbeitende finden: Personalmarketing



*„Was macht Sie als Arbeitgeber besonders attraktiv?“*



# Mitarbeitende finden: Personalmarketing



## Welche Faktoren beeinflussen die Arbeitgeberattraktivität?

- Feedback Ihrer Mitarbeiter\*innen
- Homepage
- Unternehmenskultur- und werte
- Unternehmensbewertungen
- Öffentliche Wahrnehmung
- Stellenausschreibungen
- Veröffentlichungsmedien
- Bewerber-Feedback
- Auszeichnungen



**„Tue Gutes und sprich darüber!“**

## Mitarbeitende finden



Bundesinstitut für  
**Bau-, Stadt- und Raumforschung**

Wir suchen

genau Sie!

**„In Deutschland wird sich die Zahl der Erwerbspersonen bis 2040 gegenüber dem Jahr 2017 um 6,4 Prozent bzw. 2,7 Millionen verringern – und dann bei 40 Millionen liegen.“**

# Mitarbeitende finden: Personalmarketing



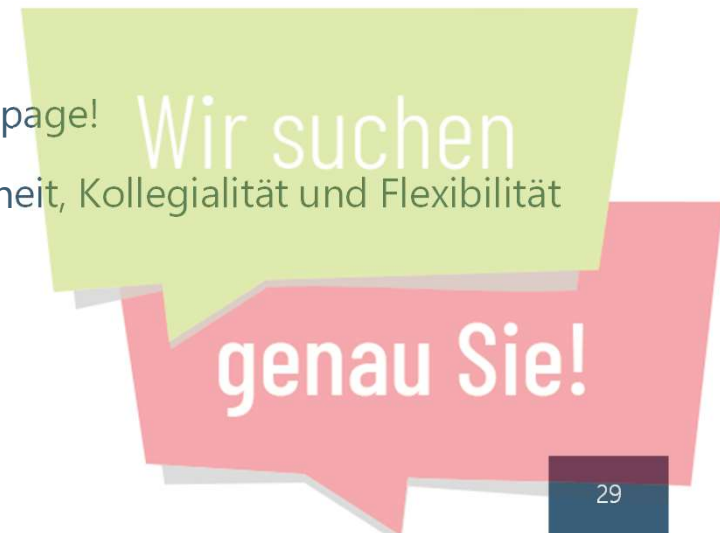
## Homepage

- Ihre Website ist die **Visitenkarte** beziehungsweise das **Aushängeschild** Ihres Unternehmens.
- Lassen Sie Ihre Mitarbeitenden **jeder Altersgruppe** auf Ihrer Homepage sprechen!
- Sprechen Sie selbst!!! So erreichen Sie Identifikation Ihrer Mitarbeitenden, die nach außen strahlt!



## Stellenanzeigen

- Stellen Sie Ihr Unternehmen vor und verweisen Sie direkt auf Ihre Homepage!
- Vermitteln Sie Emotionalität und Werte wie Sicherheit, Vertrauen, Offenheit, Kollegialität und Flexibilität
- Nennen Sie Ihre Angebote zuerst!
- Wenige, aber aussagefähige Punkte zu Profil und Aufgaben!



## Mitarbeitende finden: Veröffentlichungsmedien

Wir suchen

genau Sie!

- ✓ Ihre Homepage!!!
- ✓ Jobportale: regional und überregional
- ✓ XING, LinkedIn: über deren Jobportal, aber auch über Ihr Firmenprofil direkt
- ✓ Suchen Sie sich eine:n feste:n Ansprechpartner:in beim Arbeitsamt, der/ die Ihr Unternehmen kennenlernen kann und Ihnen so passende Bewerber:innen vermittelt
- ✓ Aushänge in Ihren Wohnanlagen
- ✓ Werbung an Schulen, Hochschulen oder sonstigen Bildungseinrichtungen
- ✓ Regelmäßige Anzeigen in Ihrer Tageszeitung oder in Fachzeitschriften - am besten verbunden mit Fachartikeln oder Berichten zu Projekten



## Mitarbeitende finden: Wie kann es noch funktionieren?

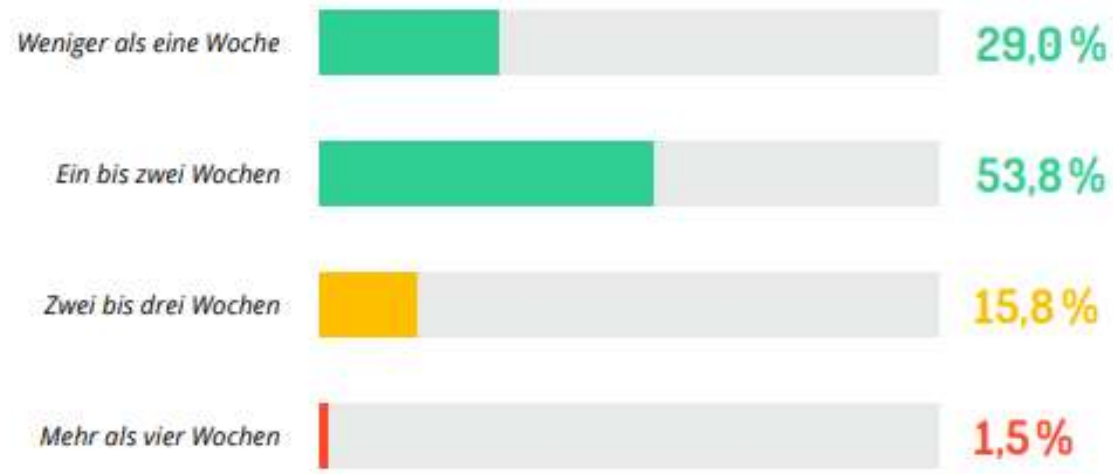
- ✓ „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“
- ✓ Vorträge in Schulen, Angebote von Praktika und Ferienjobs, Duales Studium, Werksstudenten....
- ✓ „MIKIS“ und „KUKIS“ ansprechen
- ✓ Tag der offenen Tür – in Zusammenarbeit mit Schulen und Arbeitsamt
- ✓ Job- und Fachmessen – nicht für zur Gewinnung von Azubis
- ✓ Ausbildungsplätze anbieten im Zusammenschluss mit anderen Unternehmen
- ✓ Quereinsteigern und Menschen mit Migrationshintergrund eine Chance geben
- ✓ Menschen 60+ gezielt ansprechen
- ✓ Halten Sie Kontakt zu ehemaligen Mitarbeitenden – auch, wenn diese gekündigt haben

# Mitarbeitende finden: Schnelligkeit ist Trumpf!



## Zeit zwischen Jobinterview und konkretem Angebot

Wie viel Zeit sollte maximal zwischen dem Vorstellungsgespräch und dem konkreten Angebot vergehen?





## Mitarbeitende finden: Unternehmensbewertungen!



- Interessenten schauen bei kununu und Co., ob und was über Ihr Unternehmen zu finden ist!
- Bitten Sie Ihre Mitarbeitende, Bewertungen abzugeben!
- Prüfen Sie regelmäßig, was über Ihr Unternehmen veröffentlicht wird und reagieren Sie!
- Auch Bewerber geben Bewertungen über das Bewerbungsverfahren ab!  
Holen Sie sich gezielt Bewerber-Feedback ein!



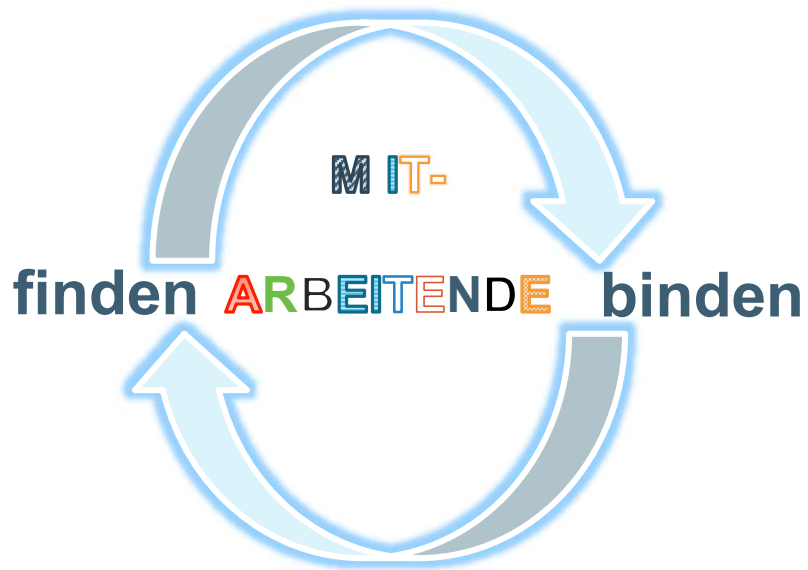
## Mitarbeitende finden: Candidate Experience



Die **Kommunikation** mit Bewerber:innen ist wichtig: über 80% der Kandidat:innen geben sowohl ihre positiven als auch ihre negativen Bewerbungserfahrungen an Dritte weiter!

Gestalten Sie den Bewerbungs-Prozess wertschätzend!

**Jedes Bewerbungsverfahren ist Personalmarketing für Ihr Unternehmen!**



*Ich freue mich  
auf einen spannenden Austausch  
mit Ihnen!*

Kloster Holzen, 07.11.2023

